УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО
КАТЕДРА „УПРАВЛЕНИЕ"

BULGARIAN ACADEMIC SIMULATION AND GAMING ASSOCIATION
FRIDAY NIGHT SEMINAR CLUB

АВАНГАРДНИ НАУЧНИ ИНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛЕНИЕТО

Том 1(4)/2011

ISSN 1314-0582

София, 2011

Редакционна колегия на изданието:

доц. д-р инж. Ангел Марчев – председател
проф. д-р Радослав Цончев
проф. д-р Маргарита Харизанова
доц. д-р Матилда Александрова
доц. д-р инж. Мая Ламбовска
доц. д-р Мариана Кузманова
доц. д-р инж. Надя Миронова
доц. д-р Виолета Касърова

Авторите носят пълна отговорност за авторството си и за оригиналността на произведението, както и за грешки, допуснати по тяхна вина.

Публикацията съдържа резултати от интердисциплинарна научна конференция с международно участие "Авангардни научни инструменти в управлението '2011 (VSIM:11), проведена в периода 14.09.2011 – 18.09.2011, гр. Равда, съфинансирана със средства от фонд „НИД на УНСС", договор НИД НП 4 /2011.г./

АВАНГАРДНИ НАУЧНИ ИНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛЕНИЕТО
Том 1(4)/2011
ISSN 1314-0582

UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY
DEPARTMENT OF MANAGEMENT

BULGARIAN ACADEMIC SIMULATION AND GAMING ASSOCIATION
FRIDAY NIGHT SEMINAR CLUB

VANGUARD SCIENTIFIC INSTRUMENTS IN MANAGEMENT

Volume 1(4)/2011 ISSN 1314-0582

Sofia, 2011

Редакционна колегия на изданието:

Prof. eng. PhD Angel Marchev - chairman
Prof. PhD Radoslav Tzonchev
Prof. PhD Margarita Harizanova
Prof. PhD Matilda Alexandrova
Prof. eng. PhD Maya Lambovska
Prof. PhD Violeta Kasarova
Prof. PhD Mariana Kuzmanova
Prof. eng. PhD Nadya Mironova

All authors take full responsibility for the authorship and the originality of the work, as well for mistakes due to their fault.

This publication consists of papers presented at International & Interdisciplinary scientific conference “Vanguard scientific instruments in management ‘2011” (VSIM:11), in the period 14 - 18 September 2011, Ravda, Bulgaria.

VANGUARD SCIENTIFIC INSTRUMENTS IN MANAGEMENT
Volume 1(4)/2011
ISSN 1314-0582

Съдържание:

Инвестициите – поглед в бъдещето / Investments – a look into the future …….8

Option Pricing Methods In Finance: A Contemporary Survey Of Asset Prices

Mariyan Milev, Iordanka Alexieva, Nikolai Penev…….9

Impact Of The Domestic And The Us Macroeconomic News On The Romanian Stock Market
Razvan Stefanescu, Ramona Dumitriu, Costel Nistor……..……29

Holiday Effect On The Romanian Stock Market

Ramona Dumitriu, Razvan Stefanescu, Costel Nistor……..……35

Изследване на връзката между реалния лихвен процент и съвкупните инвестиции в дания на база размитата логика

Диляна Войнова…….....41

Management of Portfolio Investments

Victoria Ivanova……..……..61

Архитектура на компютъризирана симулационна система за анализ на модели за управление на инвестиционни портфейли

Ангел Марчев, мл., инж. Петър Андонов, доц. д р Ангел Марчев……..……67

Анализ на риска при преки инвестиции в недвижими имоти
Венета Марковска ……..…….……79

Авангардни идеи в управлението на проекти и процеси / Vanguard ideas in project and process management …….…….....……... 89

Modeling, Simulation And Optimal Inventory Control Of Finished Goods In A Production Facility

Andrey Yonchev, Yulian Zanev, Teofana Puleva, Krasimira Filipova…….……90

Интегриране на управлението на придобитата стойност и риска при реализирането на проекти

Светлана Бояджиева…….……..... 101

Инструменти за оценка на партньорите при управлението на проекти

Мария Янкова……..... 111

Управление в условията на интензивни промени / Management in intensive change …… 119

Балансиран бизнес анализ и защита на предприятието от финансова дестабилизация
Марко Тимчев……..…… 120

Мотивация за поведението на организациите при съвременните глобални преразпределения на богатства

Божана Венедиктова…….…….. 132

The strategic moves of succeeding companies in Bulgaria midst the world financial and economic crisis

Kiril Dimitrov .....…… *143*

Some aspects and problems regarding the professional management in small firms

Dimitar Popov…… 161

Реорганизиране на управлението на услуги в индустрията на свободното време
Мая Цоклинова…….…….. *167*
Предимства от използването на местни доставчици в хотелиерската индустрия
Светла Тагарева……..…… *176*
Колективно пазаруване (Groupon)
Септемврина Костова…..……..... *184*
Typical and atypical work: a comparison of positive and negative aspects for a well-being and performance oriented management
Alessandro De Carlo, Marcello Nonnis, Paula Benevene, Annamaria Di Sipio, Marco Nicolussi …….…….…….....*195*
Organizational well-being and performance in banking services management:
Nicola A. De Carlo, Alessandra Falco, Laura Dal Corso, Alessandro De Carlo, Simone Sorato……..…….. *208*

Нови насоки в стратегическото управление / New directions in strategic management ……...…..…… 218
Analysis of Factors Influencing Long-run PIPO Results. Evidence from BRIC Equity Capital Markets
Andrey Solyarov, Kovkin Nikita.....…… *219*
Мрежата за финансова сигурност и управлението на финансови кризи
Милети Младенов, Елена Ралинска……..... *226*
Интегрираното управление основен подход при осъществяване на стратегиите за устойчиво развитие
Методи Иванов.....…….…… *236*
Нови насоки в стратегическото управление на регионите в България.
Камен Петров.....……*245*
Културални аспекти, въздействащи върху темпа на възстановяване на националната икономика от световната финансова и икономическа криза
Кирил Димитров……..…… *256*

Актуални теми в стопанското управление / Current topics in business management ……...…… 273
Анализ трансформации понятий «управление» и «менеджмент» в современной теории и практике
Наталья Логинова……..…….. *274*
Бенчмаркинг и финансово-стопански анализ – необходима симбиоза при анализа и управлението на ефективността на бизнеса
Росица Иванова…….. *282*
Методика за изследване на лидерски качества
Ивайло Илиев…….…… *296*
Ангажираните служители - конкурентно бизнес предимство за организацията
Татяна Кичева…… *309*

Концепции, свързани с ангажираността на служителите
Бони Мисляшки……..…… 317
Глобални открития на BlessingWhite за ангажираността на служителите
Бони Мисляшки…….. 326

Обучението в XXI век: активни методи / Teaching in 21 century: active methods 336
К вопросу о разработке деловых игр
Наталья Логинова…….....…….…… 337
Използване на интерактивни методи в процеса на обучение на студентите от специалност "Бизнес администрация"
Даниел Панчев ……..…… 341
Игрови подход в управлението
Теодора Цанева, Ангел Марчев, Ангел Марчев, мл.……..…… 348
Нетрадиционни методи при преподаването на „финансово-стопански анализ на предприятието (активни и международно утвърдените стандарти)
Марко Л.Тимчев ……....…… 373

Фотографии / Photo album ……..……...…….. 381

CULTURAL ASPECTS, AFFECTING THE RECOVERY RATE OF THE NATIOMAL ECONOMY FROM THE WORLD FINANCIAL AND ECONOMIC CRISIS

chief assistant prof. Kiril Dimitrov[1], Industrial business department, University of national and world economy

КУЛТУРАЛНИ АСПЕКТИ, ВЪЗДЕЙСТВАЩИ ВЪРХУ ТЕМПА НА ВЪЗСТАНОВЯВАНЕ НА НАЦИОНАЛНАТА ИКОНОМИКА ОТ СВЕТОВНАТА ФИНАНСОВА И ИКОНОМИЧЕСКА КРИЗА

гл. ас. д-р Кирил Димитров, катедра “Индустриален бизнес”, Университет за национално и световно стопанство – гр. София

***Резюме**: В настоящата статия се разкриват важни основни предположения, широко разпространени сред мениджърите у нас, които възпрепятстват своевременното възстановяване на националната икономика от световната финансова и икономическа криза. Тук първоначално се анализира многоаспектното културално въздействие на периода на прехода към пазарна икономика у нас върху качеството на мениджмънта в индустриалните организации. По-нататък вниманието се насочва към важни характеристики в доминиращите отношения между индустриалните организации и техните клиенти, и към качеството на реализираната социална отговорност от стопанските субекти у нас.*

***Ключови думи**: Световна финансова и икономическа криза; индустриални организации, фирмена култура, качество на мениджмънта, корпоративна социална отговорност.*

***Abstract**. The current article unravels important basic assumptions, typical among local managers that hamper the timely recovery of the national economy from the World Financial and Economic Crisis. At first the multi-aspect cultural influence of period of local transition to market economy on the management quality in local industrial organizations is analyzed here. Further the attention is directed to important dominating features in the relation “industrial organization – clients” and the achieved quality of the carried out corporate social responsibility practices by local entities.*

***Keywords**: World financial and economic crisis, industrial organizations, firm culture, management quality, corporate social responsibility.*

---

[1] kscience@unwe.eu

***JEL classification**: M14, L1, L2, Z1, H12.*

1. Въведение

Данните от Евростат недвусмислено показват, че България е една от страните в ЕС, които най-бавно се възстановяват от кризата (Л1). Чрез водената широка дискусия за причините, обуславящи тази негативна ситуация, могат да се открои следните мнения, както следва:

- По-късното настъпване на кризата у нас в сравнение с водещите икономики обуславя и нейното забавено отшумяване. Де факто, кризата засегна България "огледално", т.е. прояви се като икономическа – спад в износа и в привличаните чуждестранни инвестиции (Л2, Л3).

- Реализирането на неадекватна политика от правителствата при появата на първите сигнали за "ранно предупреждение" във връзка с възникването на потенциална икономическа криза, която да се разгърне в глобален мащаб и последващо незадоволително справяне с връхлитащите проблеми, дължащи се на последната. Макар и с различни нюанси относно обектите, подложени на обвинения, това мнение също е широко огласявано по медиите.

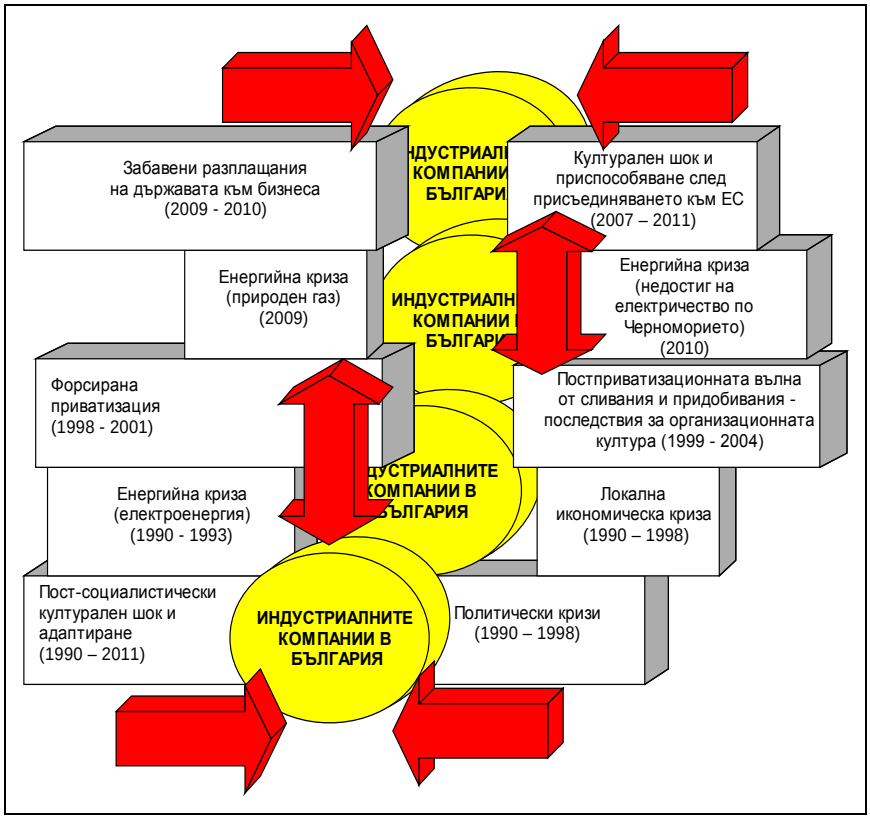
Но застъпниците на тези две позиции в действителност остават на повърхността, защото пропускат да отразят начина на действие на доминиращата част от "играчите" в българската икономика, т.е. абстрахират се от културалния аспект на икономическия анализ. А както е добре известно, на повърхността са единствено артефактите, които са лесно забележими и трудни за разгадаване. Ключът към дешифриране на причините за това състояние може да бъде открит на равнищата на ценностите, вярванията и основните предположения, изповядвани от значимите социални актьори (мениджъри, служители, профсъюзи, политици, консултанти, учени и т.н.), които оказват голямо влияние върху равнището на цялостното представяне на отделните компании, а и на икономиката като цяло (Л4-Л6).

2. Оценка на текущата икономическа ситуация

Причините за бавното възстановяване от текущата криза могат да бъдат потърсени по-назад във времето, още при стартирането на промените, насочени към израждането на съвременната пазарна икономика, когато обществото явно не знаеше към какъв тип капитализъм се стреми, а и не бяха ясно очертани контурите и вътрешното стратифициране на предприемаческата класа у нас. Остана впечатлението, че под една или друга форма промяната поне отчасти се дължи на външно влияние. Нещо повече, държавната администрация се оказа основния механизъм за извършване на промени и се наложи да възприеме «натрапената» функция по интегриране ресурсите на националното стопанство, т.е. присвояване на несвойствени, политически и господстващи роли от определени държавни

чиновници, своевременно превръщане на политическата власт в икономическа, упражняване на влияние върху свободната частна инициатива, а оттам и върху размера и възможностите на средната класа, възприеманата пазарна ориентация и манталитет, едновременното изповядване на превратни ценности и т.н. (по Л 7, Л8). Тази ситуация не провокираше предприемането на подходящите интервенции за промяна през цялото време и в крайна сметка подкрепяше инертността, демонстрирана от доминиращата икономическа култура сред основните играчи в страната. Ето защо не може да се каже, че процесът на промяната е протекъл гладко, а още по-малко, че е приключил. Допълнително отучването от старите практики и ученето (усвояването) на новости предизвиква някаква форма на познавателно преструктуриране в набора от основни предположения, действащи у индивида, в организацията и/или сред дадена нация като цяло. Тези процеси бяха в известна степен катализирани (б.а. може би недостатъчно силно) от (чрез) поредица от катаклизми, които икономически активната част от населението се наложи да преживее и преодоляването на всеки от които бе свързано с плащането на определена специфична цена, полагането на специфични усилия и посвещаването на специфично време (виж фигура 1).

Фигура 1. Българските предприятия в капаните от катаклизми в българската икономика през последните 20 години.



Ето защо би било полезно да се анализира доминиращата икономическа култура сред стопанските субекти у нас от последните две десетилетия. Необходимата информация за проучването на избрания обект на изследване се

получава чрез качествен анализ на разкриваните факти относно действащи местни индустриални предприятия в практическите части от дипломните работи (магистърските тези) на студенти от УНСС, завършващи специалности “Бизнес икономика” и “Икономика на индустрията” при катедра “Индустриален бизнес”, както и от възлаганите курсови проекти по дисциплини като “Фирмена култура” и “Европейско управление на човешките ресурси – крос-културални въпроси”, изнасяни пред студенти и от други катедри в същия университет през последните шест години. Представеното проучване в известна степен отразява логическата схема на подбрани характеристики на културалните измерения от модела на Геерт Хофстеде (значения и отношения) (Л9-Л11), без да има за цел емпирично да възпроизвежда оригиналното проучване на Холандеца за България – нещо, което е осъществявано многократно от учени като: Михаил Минков, Цветан Давидков, Ю. Генов, Пенчо Иванов и екип (Л12-Л15), чиито книги са достъпни.

По отношение на първото измерение на Хофстеде – *отдалеченост от властта*, може да се твърди, че в българското общество все по-спокойно се приема съществуването на по-големи различия между управляващи и управлявани. През последните двадесет години управляващите постепенно разшириха обхвата на своите неоспорими права за вземане на решения, присвоиха по-голяма значимост и тежест на своя статус (привилегии и символи), започнаха да отделят сериозно внимание на своя престиж, развиха предпочитания към високите равнища в организационната йерархия, допуснаха «широко разтваряне на ножицата» в равнищата на възнагражденията между висшия мениджмънт и «останалата част от персонала» (работници, служители и супервайзори), повишиха своите изисквания към очакваната и получавана степен на подчинение от страна на низшестоящите като преобладаваща част от тях възприеха ролята на не/доброжелателен диктатор. В края на краищата властта в организациите се съсредоточи в по-малък брой хора, особено като се отчете и провалът на профсъюзите в защитаването правата на работещите по време на прехода. Всичко това обуслови и по-пасивното поведение на наемните работници, които очакват началниците им да ги инструктират и да им нареждат какво точно да вършат като се въздържат да дават идеи, да предприемат собствени инициативи и да работят в екип за благото на организацията. Ето защо относително малка част от компаниите успяват да реализират устойчиво конкурентно предимство чрез човешките ресурси.

По отношение на *избягването на неопределеността* съм длъжен да отбележа, че макар и мъчително започват да се наблюдават промени сред хората в организациите, притъпяващи относително силното проявление на тази склонност у българина, наследена от годините на социализма, когато:

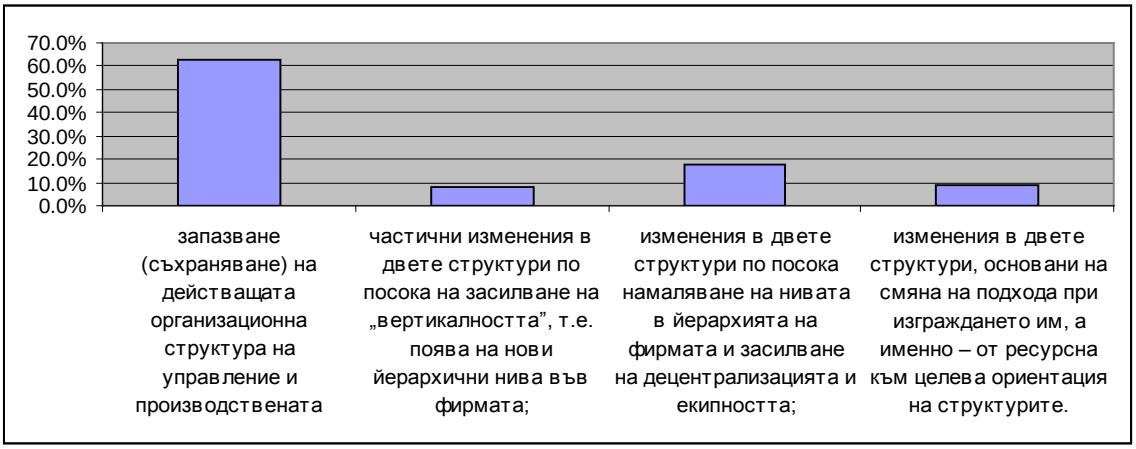
- Индивидът имаше тесни отговорности, а животът му бе в голяма степен контролиран от твърди правила, подробни инструкции от страна на началниците, установени структури и т.н.;
- Се подтискаха различните идеи и поведения, което намираше израз и в скритата съпротива срещу иновациите чрез внедряване на неподходящи форми на

организация на производствения процес в предприятията, които ги лишиха от гъвкавост при последвалото преминаване към пазарна икономика и се превърнаха в една от причините за последвалия колапс в местната индустрия.

- Мотивирането се извършваше чрез гарантиране на сигурност и в известна степен чрез демонстриране на уважение или развиване на чувство за принадлежност към дадена група (организация), в която работещите се задържат по-дълго, ако не и през целия си професионален живот.

За съжаление все още значителна част от взимащите решения хора в индустриалните организации демонстрират поведение, което не е в съгласие с динамиката, определяна от съвременните турбулентни времена, когато успехът зависи от организационни способности като скорост, бързина на отговора, сръчност, умствен капацитет, компетентност на служителя, поемане на разумен риск и дори предприемане на конкретни действия в условията на неопределеност. Именно по тази причина преобладаваща част от мениджърите в големите български предприятия в периода на текущата криза са насочили своите усилия към запазване на статуквото по отношение на организационна структура на управление и производствена структура (62,4%). Слаба е проявяваната склонност към предприемане на организационни промени сред анкетираните в смисъл на увеличаване/намаляване на йерархичните нива или преминаване от ресурсна към целева ориентация в структурите. Това поведение свидетелства за установяване на култура на избягване на риска сред преобладаваща част от мениджърите в индустриалните организации, изразяващо се в отказ от предприемане на подходящи стратегически ходове за навлизане на нови пазари при стесняване в размерите на вече завоюваните, отказ от целенасочени интервенции за преосмисляне (обновяване) на съществуващия бизнес модел на компанията, осъществяване на иновации, инвестиране в модернизация на производствените мощности, въвеждане на нови по-високи стандарти за качество в производството (обслужването) и други (Л2) (виж фигура 2).

Фигура 2. Даде ли Ви кризата във Вашата фирма допълнителни аргументи и основания за



Все още е малък броят на компаниите, които могат да се похвалят с мениджъри, демонстриращи проактивно поведение и устойчиво увеличаващи печалбата за своите компании независимо от сектора, в който оперират (Л16, Л17) – цикличен или контрацикличен. Типично за тези успяващи делови хора е, че те в по-голяма степен приемат за нормални (поносими) неопределеността и риска, а не ги схващат като заплаха. Привикнали са по-спокойно да работят в условията на минимален брой установени правила, които със сигурност не могат да изчерпят потенциално възникващите ситуации в бизнеса. Научили са се да действат според принципите на управлението на проекти, т.е. постигат желани резултати в рамките на предварително определени срокове и бюджет, като поддържат на приемливо равнище прецизността и точността в работата си. Активно и упорито търсят нови възможности за своя бизнес и не лежат на «стари лаври», а толерират различните и иновативни идеи и поведения. Стараят се да мотивират своите подчинени преди всичко чрез постижения и демонстриране на уважение или развиване на чувство за принадлежност към дадена група (организация) като доброто равнище на възнаграждение се възприема като подразбираща се база в отношенията «работник – работодател», с която не се допускат компромиси.

По отношение на на измерението *индивидуализъм /колективизъм* без съмнение може да се заключи, че българското общество заложи прекомерно много на индивидуализма през последните двадесет години и акцентът се измести върху ефективното (само)управление на кариерата, непрекъснатото съревнование за по-високо възнаграждение дори и в рамките на предварително определен бюджет, както и върху установяване на полезни връзки (контакти) между хората, ориентирани към задоволяване на належащи нужди. Ето защо не е изненада, че днес:

- в по-голяма степен възлаганите задачи доминират над отношенията между членовете в екипа; и
- е отслабнало влиянието на профсъюзите, а връзката “работник – работодател” е силно индивидуализирана и базирана единствено на взаимната изгода.

Далеч във времената преди промените се загубиха силното влияние на моралния аспект в отношенията “работник-работодател”, отчитането мненията в тесния/ затворен кръг от членове на целево звено при взимане на решения, свързани с наемане на работа и повишения, както и доминирането на междуличностните отношения в групата над възлаганите задачи. Балансът в придвижването на обществото по това измерение е сериозно нарушен, което се доказва от трудностите при осъществяване на работа в екип в местните компании, чиито мениджъри се люшкат между явното невежество по отношение естеството на работата в екип и проявите на разрушителен егоизъм, което подкопава успешното развитие на компаниите.

Четвъртото измерение по Хофстеде - *мъжественост /женственост*, също може да разкрие интересни нюанси в начина на работа в индустриалните организации. Нашумелите бизнес казуси у нас от последните двадесет години

разкриват изключително разнообразна картина във връзка с взаимно възприетите социални роли от представителите на двата пола, отношението към преследването на целите в живота и към натрупването на богатство. От една страна се засили конкурирането между хората, зачестиха острите, а понякога и необосновани прояви на увереност и амбиция, както и силният стремеж към натрупване на богатство дори за сметка на другите (б.а. наемните работници) или чрез преднамерено нарушаване или заобикаляне на действащото законодателство, което по принцип остава сериозно недоразвито особено в икономики в преход. Възникващите конфликти започнаха да се разрешават чрез все по-упорита борба между страните по тях – дори и на три инстанции в условията на тромавата съдебна система, действаща у нас, а понякога чрез злоупотребяването с власт и влияние или извършването на посегателства върху собствеността и човека.

В условията на безработица и небалансирано изравняване на ценовите равнища с тези на старите страни членки на ЕС работата се превърна в изключително важен аспект в живота на хората. Но все още не може да се каже, че повечето от тях са развили нагласата, че живеят, за да работят. Напротив, ниските равнища на възнаграждение, типични за повечето позиции у нас са способствали за изграждане на защитно поведение у хората на наемния труд, изразяващо се чрез поговорки като: “те ме лъжат, че ми плащат, аз ги лъжа, че работя”, “работа ще има и след мене” или “шефът прави врат”, т.е. фирмата се развива успешно, но не споделя високата печалба с персонала според заслугите.

Решителността не е силна страна сред значителна част от мениджърите у нас, които първоначално чакаха кризата да дойде до “острова на стабилността”, а после просто започнаха да се оплакват от нейното негативно влияние върху техния бизнес като някои от тях дори поискаха помощ от държавата. В последствие се оказа, че много мениджъри се оплакват просто, защото е “модерно”, а лошите им резултати в голяма степен се дължат на ниското качество на мениджмънта, реализиран в съответните организации преди самата криза. С настъпването на кризата у нас на все повече мениджъри се наложи да демонстрират решителност и агресивност в предприеманите начинания, а по-отчаяните от тях дори преминаха границата на безпардонността и цинизма, като забавяха разплащанията с контрагентите си, прехвърляха губещи фирми на безимотни или неграмотни хора, които автоматично се превръщаха в големи длъжници или намираха легален начин да “спестяват” от обезщетения при освобождаване на персонала чрез преназначаване в друга своя компания на изпитателен срок.

От друга страна непотизмът и корупцията изградиха нов имидж на “полезните” междуличностни отношения, като подкопаха в известна степен усещането за равноправие сред работещите, а в определени случаи и обезсмислиха конкурирането между колегите, следенето на равнището на представяне на всеки от тях чрез действащите системи по управление на човешките ресурси и демонстрирането на чувство за солидарност. Последователното провеждане на непопулярни мерки по време на връхлетелите кризи, както и безкомпромисното

налагане на собствената воля от страна на висшестоящите създаде трайно убеждение у наемните работници, че не са в “една лодка” с мениджмънта (респ. собствениците), преговорите с които са просто загуба на време.

Петото измерение на Хофстеде - *дългосрочна /краткосрочна ориентация*, поставя местните компании в интересна културална среда във връзка с възприемания от доминиращата част от обществото времеви хоризонт или по-специално определяната важност на бъдещето спрямо миналото и настоящето. От една страна у нас все още високо се ценят пестеливостта и упорството, които са типични за дългосрочно ориентираните общества, но същевременно широко разпространени са и уважението към традициите (респ. миналите заслуги), както и своевременната размяна на подаръци и услуги.

Преходът към пазарна икономика се характеризира и със засилваща се *ориентация към угаждане (отдаване на нещо)* и отслабване на *демонстрирането на въздържание* сред хората в организациите – **шестото измерение на Хофстеде**. Угаждането е типично в общество, което позволява относително свободно удовлетворяване на основните и естествени човешки стремежи, свързани с наслаждаването на живота и отдаването на забавления – контрацептивни средства за свободна продажба, дизайнерска дрога, лидерските позиции на бизнеса със залаганията, неутолимото желание на ранен по възраст просперитет, животът на кредит, нарастващото уважение към определени хора заради притежанията им, без да се поставят важни въпроси като: “С какво се занимават?” или “Какви данъци плащат?”. Спазването на строги социални норми и въздържанието, което потиска и регулира удовлетворяването на човешките нужди, към момента се прокламира открито единствено от организациите на разпространените религиозни учения у нас и по-завоалирано от представителите на някои бизнес общества (Ротарианци, Масони и т.н.).

Дотук стана ясно, че “движението” на българското общество – и в частност на българския бизнес (б.а. индустриалните организации), по избрани дихотомии от различните дименсии в шестмерния модел на Хофстеде не може да бъде оценено еднозначно (б.а. еднопосочно и равномерно), защото се наблюдават противоположни промени в рамките на отделни аспекти, обединени под парадигмата на отделна дименсия във времето, отчитайки особено началната позиция в икономиката от началото на процеса на демократизация в страната. Тази ситуация е съвсем логична, понеже в началото на прехода към пазарна икономика българското общество не бе определило типа на капитализма, към който се стреми. Настрана оставям въпроса (б.а. спорен е!), дали в страната към началото на деветдесетте години на миналия век е имало реални предпоставки (б.а. развити социални прослойки), които да действат като двигател на предприеманите икономически промени.

3. Трайни убеждения, свързани с отношението към клиента

Преходът към пазарна икономика все още не е завършил, което проличава от големите различия в проявяваната пазарна ориентация сред "играчите" на местния пазар. *Традиционно индустриалните компании се опитват да продават всички продукти от своя асортимент, дори и да забелязват, че някои от тях не се приемат добре от клиентите по една или друга причина.* Нещо повече, не е малък делът на организациите, които започват да полагат допълнителни маркетингови усилия, за да продават трудно (не)продаваемото, вместо да съсредоточат ресурсите си върху тези свои продукти, които генерират най-висока печалба. Мениджмънтът на подобни организации изповядва остаряла маркетингова концепция, типична за големите компании от развитите икономики през петдесетте и шестдесетте години на миналия век. Така те губят своята конкурентоспособност, защото не извършват правилните неща (по Л18). По тази причина преобладаващата част от българските потребители са развили един вид защитно поведение като не вярват на информацията, предавана чрез рекламните послания. От своя страна това ограничава дълбочината на съответните целеви пазари за компаниите и подкопава развитието на рекламния пазар – основният източник на приходи за медиите.

Друг аспект на взаимното недоверие между производител (търговец) и клиент проличава в разпространената практика за преднамерено некоректно изготвяне на каталози, представящи пред клиентите важни продуктови характеристики, съпътстващи услуги и цени. Нещо повече, за да избегнат скъпоструващи и времепоглъщащи съдебни спорове производителите (търговците) отбелязват в полето в долната страна на всеки лист с възможно най-малък шрифт, че не носят отговорност за "допуснати грешки и неточности". А кой поема тази отговорност?

Трети аспект на недоверие между производител (търговец) и клиент е въплътен в ограничаване правото на избор на продукти от страна на клиента, което проличава в най-висока степен на пазарите (тържищата) за плодове и зеленчуци, където отпред се разполага хубава стока, а отзад вече увехналата (развалящата се), но на клиента се продава от тази отзад. Понякога се допуска и различно третиране на клиентите според тяхната близост с производителя (търговеца). Подобна практика се наблюдава и в ИТ компаниите, чийто най-приближени дилъри получават правото да се доберат първи до новопристигнал контейнер с компоненти като по този начин подбират за себе си и своите клиенти най-доброто от разполагаемия асортимент.

Четвърти аспект на недоверие между производител (търговец) и клиент се изразява в трудно провежданите преговори във връзка с цена и количества. Желанието за безкомпромисно налагане на собствените условия, дори и когато става ясно, че съответният контрагент няма да може да реализира приемливо равнище на печалба, което като минимум да гарантира оцеляването на неговия бизнес, пречи на редица компании и отрасли като цяло да реализират своя пазарен потенциал. Това проличава най-остро в отправяните взаимни обвинения между

големите търговски вериги и техните доставчици във връзка с покачването цените на основни хранителни стоки, което у нас се случва по време на криза, традиционно асоциирана с устойчива тенденция на дефлация. Не се изясни какви са основните причини – ценови повишения в световен мащаб, природни бедствия, климатични промени, индустриални аварии, налаганите допълнителни такси от търговските вериги или ниската производителност на доставчиците, лишаваща ги от възможността да доставят големи количества продукция на ниски цени. За сметка на това двадесет години след започване на промените у нас не се наблюдава в пълна степен ефектът на супермаркета, т.е. предлагане на продукти на по-ниски ценови равнища до и над 40% по-евтино от малките търговци на дребно. У нас подобни разлики или са минимални, или понякога са в полза на малките търговски фирми. Въпреки това пазаренето липсва или остро се отхвърля като инструмент дори и в търговията на дребно у нас.

Като пети аспект на недоверие между производител (търговец) и клиент може да се посочи залагането на едностранчиви клаузи в договорите в полза на предлагащата страна. Като примери могат да се посочат:

- Условието да се подменят компоненти при дефектиране на даден продукт по време на гаранционния срок само в краен случай, т.е. когато същият не може да работи, вместо това да се извършва и в случаите когато продуктът реализира незадоволително изпълнение. Липсват дефиниции в нормативни актове какво означава даден продукт да не работи или пък да реализира незадоволително представяне.

- Условието за автоматично удължаване на договорите с комуникационните оператори, строгото фиксиране на тяхната продължителност и отказът на държавата от изготвянето на типизирани бланки за тези договори, чрез които да се определят както съответните «взаимоизгодни» клаузи, така и «обществено приемливите» възможности на вариране по тях.

- Условията по договорите за отпускане на кредити от търговските банки за компании и граждани, които в повечето случаи са изготвени в изгода на заемодателя (лихвени проценти, такси и т.н.) и не предвиждат никакви възможности за прояви на гъвкавост при възникване на обективни затруднения за клиентите. Нещо повече, широкоразпространена е практиката т.нар. трудно събираеми вземания да се продават на агенции за събиране на финансови задължения, които имат съмнителна репутация, защото според потърпевши работят на ръба на закона.

Комплексното въздействие на всички тези практики прави клиентите по-внимателни, а в някои случаи генерира неприятни емоции за тях и в крайна сметка ги подтиква към въздържание от (отлагане на) потребление на определени продукти и/или услуги, което неминуемо свива местния пазар и забавя възстановяването от текущата криза. **Ето защо е необходимо да се предприемат някои социални иновации, които да доведат до предизвикване на трайни промени в отношенията както между самите фирми, така и между тях и гражданите.** В случая е много подходящо да се установят подходящи норми, на които да се

придаде цивилизационен статут чрез включването им в полезно законодателство, чието спазване да подлежи на строг контрол като наказанието за нарушенията се постави в процентна зависимост от приходите от продажби за изминалия финансов период или декларирания годишен доход. На пръв поглед това звучи дискриминиращо за преуспяващите компании и граждани, но възпитателният ефект на едно административно наказание не е еднакъв за субектите с различни доходи. За даден предприемач 500 лева може да представляват едно хранене в луксозен ресторант, докато за друг работещ човек – значителна част от месечните, фирмени приходи от дейността или от семейния бюджет.

Полезно за клиентите би било на производителя (търговеца) официално да се вмени отговорност за разпространяваната информация чрез каталози, брошури и други. В тази връзка би било добре някои от основните термини от учебниците по маркетинг да се включат в съответни нормативни актове, дефиниращи важни за потребителя понятия като «промоция» и «ликвидация», придружени от съответните ценови интервали за намаления, както и минимални разполагаеми количества от съответните продукти, за да може да се осъществи съответната маркетингова интервенция.

«*Свободата*» на пазарната икономика не бива да се възприема като «*слободия*». Налага се да се установи премерен баланс в регулирането на отношенията между производители (търговци) и клиенти, който от една страна да дава възможност за реално конкуриране между предлагащите дадени продукти (услуги), както и възможности за реализиране на приемливи равнища на печалби на различните етапи по веригата на стойността в отраслите, но от друга страна в приемлива степен да предпазва клиентите от допускането на сериозни (разорителни) грешки в резултат на тяхна неинформираност и проявена наивност или преднамерено скрито подвеждане и извършване на явни измами от страна на предлагащата страна. Ето защо въвеждането на типизирани договори (задължителни бланки, предоставящи възможности за ограничен набор от избори чрез определени реквизити) в сферите на банковото дело и на комуникационния сектор би могло в голяма степен да снижи «психологическите разходи» на хората, свързани с поемането на рисковете на живота, но без да се стига до катастрофични (разрушителни събития) в техния личен живот, както и в живота на техните семейства и близки.

Качеството в изпълнението на гаранционния сервиз на продуктите от страна на производителя (търговеца) също може да бъде осигурено по подходящ, по-строг начин в нормативен акт, където точно да се уточнят ситуациите, при които отделните компоненти на даден продукт се подменят, както и времевите срокове за отстраняване на възникналите проблеми. За да се избегнат измамите с резервни части, би било добре същите да бъдат инкриминирани, каквато е практиката в САЩ.

4. Трайни убеждения, свързани с реализираната корпоративна социална отговорност

През последните двадесет години роднят бизнес неотклонно следва "*културалната програма*" за "хищническо", първоначално натрупване на капитали, чието поведенческо изразяване често пъти е съпровождано с гротеска и цинизъм в отношенията с различните заинтересовани групи за организацията, както следва:

- С оглед задържане на ценовите равнища на хранителните продукти в първите години след присъединяването на България към ЕС редица производители подмениха състава и съотношенията в рецептурите на традиционни български продукти като сирене, мляко, масло и т.н. Клиентите не бяха уведомявани за предприеманите промени, а продуктите запазваха същите търговски наименования. Поставено под въпрос бе дори здравето на клиентите, единствено в името на печалбата. Разбира се, този процес не протече и без "съдействието" на държавата, която малко преди 2007 година отмени редица български държавни стандарти за качество и въведе система от минимални изисквания, което "развърза ръцете" на недобросъвестните производители и търговци, част от които открито заявяваха, че въвеждат и използват производствени процеси (практики) от развитите страни. Последвалото въвеждане на нови стандарти за качество на основните хранителни продукти от 2010 и 2011 година представлява сериозен опит на държавата да установи ред в хаоса като защити здравето на нацията и гарантира правото на информираност на клиентите, с оглед изискванията на регламентите и директивите на ЕС и насоките на ООН, отразени в голяма степен чрез създаваната нормативна база у нас (Л19, Л20).

- Внедряването на стратегията за енергийна ефективност също не преминава без сериозни проблеми. Например, развитието на пазара за дограма е съпътствано от различни сътресения, без значение степента на тяхното отразяване в медиите. Първоначално се акцентираше на предлагането на алуминиева дограма, но скоро рекламният фокус се измести върху пластмасовата дограма поради по-добрите и характеристики. Разбира се, едва на десетата година от предлагането на тези продукти у нас изведнъж в публичното пространство бе прокламирано, че последните са силно податливи на взлом. През цялото време не липсваха и опити за скриване на информация от клиентите за дълговечността на различните видове профили, потенциалното тяхно влияние върху здравето на човека, необходимите промени в начина на живот (проветряване на помещенията, допълнителни разходи за тяхната климатизация и т.н.), както и вероятностите за причиняване на вреди от някои от тях в помещенията, т.е. образуване на конденз, мухъл и плесен.

- Процесите на присъединяване и първите години от адаптирането на България към ЕС протичат при «изкривено» (нарушено) съотношение "цени-доходи", което обуславя ниското качество на живот за преобладаваща част от населението поради слаба платежоспособност. Това направи местния пазар непривлекателен за големите международни компании, повечето от които предпочетоха да отворят производствена дейност в околни държави. Ето защо конкуренцията се задържа на

ниски равнища в много отрасли у нас, а това не подтиква мениджърите в индустриалните компании да полагат усилия да повишават производителността им, като целенасочено преследват чрез предприеманите интервенции интернационализация на бизнеса, повишаване на рентабилността чрез растеж, въвеждане на съвременни информационни технологии, пълно оползотворяване капацитета на интелектуалния капитал и поддържане на положителна ориентация към необходимата непрекъсната организационна промяна в бизнеса. Напротив, много ръководители у нас разчитат предимно на традиционни компоненти на конкурентоспособността като разходи, технология, дистрибуция, производство и продуктови характеристики, които много бързо се копират от конкурентите, а завоюваните конкурентни предимства осигуряват само краткосрочен ефект за реализиралата ги компания. Ето защо трудно бихме могли да намерим убедителен отговор на въпроса: "*Кои са десетте световно известни български марки?*". За сметка на това ние като българи винаги можем да отговорим на подобен въпрос, поставен за производството на Германия, САЩ, Япония, Китай, Корея и други водещи икономики.

- Все още манталитетът на много производители (търговци) е ориентиран по-скоро към постигането на висока печалба за единица продукт, а не толкова към осъществяването на търговия с големи обеми стоки и услуги, на чиято основа да реализират високи равнища на рентабилност.

В тази обстановка постепенно се появиха най-различни инициативи за корпоративна социална отговорност (КСО) с основен двигател работодателските организации и държавата, които разбира се бяха част от сериозни международни инициативи в тази област (по Л21). Участието в подобни мероприятия за много компании е въпрос на престиж и желание за спечелване на уважение от страна на целеви заинтересовани групи (б.а. най-често клиентите). Но не е малък и броят на компаниите, които участват по някакъв, често пъти неефективен, начин в подобни инициативи просто, защото е "модерно", а полезният ефект за обществото като цяло или по-тесни социални групи от него остава на заден план или направо се губи. От друга страна не бива да се забравя, че върху плещите на организациите със сериозна активност в сферата на КСО се стоварват и допълнителни, тежки задължения, свързани с изготвянето на отчети по извършената работа, изготвяни в повечето случаи на английски или друг чужд език, по "културалното програмиране", задавано чрез попълването на чуждестранни електронни бланки и изпращането им за проверка в чужбина, в централите на международни асоциации.

Съвременните парадигми в мениджмънта определят, че оцеляването и развитието на дадена компания в дългосрочен план зависи от успешното балансиране в задоволяването на нуждите на заинтересованите групи от страна на нейния мениджмънт (Л22). Основните инструменти на мениджърите за поддържане на "здравословен баланс на тези разнородни интереси" са визията, мисията и/или кредото на организацията, понеже те би трябвало да въплъщават набор от вярвания за сърцевинните компетентности и основните функции на фирмата в обществото. В

този смисъл визията, мисията и/или кредото на организацията се превръщат в многоаспектен проблем, т.е. посредством тях трябва да се изразяват много функции като някои от последните целенасочено се поддържат в латентна форма от мениджърите в компаниите, за да се защитава открито заявяваната организационна идентичност. Основната (явна) функция на една индустриална компания е да генерира печалба. Но същата не може да бъде изпълнявана без целенасоченото въздействие от страна на мениджмънта във връзка с изпълнението на други важни, макар и определяни като допълнителни, функции на фирмата и то без "да се вдига шум". Последните логично са наречени латентни функции от Едгар Шайн (Л22). Типични латентни функции за една компания са:

- Осигуряване на работни места в общността, където е локализиран бизнесът.
- Осигуряване на икономически ресурси за местната общност под формата на закупувани суровини, материали и стоки.
- Осигуряване на мениджърски талант, който да намира приложение в много повече дейности/ области, освен в управлението на бизнеса.

Лошо впечатление оставя фактът, че много индустриални организации подценяват разработването на горепосочените "фирмени документи", които обичайно липсват от техните интернет страници или не са изготвени според "добрите практики в мениджмънта", а понякога по незнайни причини "се пазят в тайна" дори и от членовете на персонала. Тази "културална програма" неотклонно диктува поведението на много мениджъри у нас, въпреки плеядата от преживени кризи през последните две десетилетия. За съжаление значителна част от организациите, оперираци в България, продължават да съсредоточават своите усилия върху интересите на някоя от заинтересованите групи като често пъти дори не е оправдан (или ясен) и критерият за нейния подбор. По този начин мениджърите допускат сериозна делова грешка, защото де факто съвкупността от всички заинтересовани групи на фирмата изгражда инфраструктурата в нейната околна среда, където организацията цели да постига успехи. Всичко това забавя възстановяването на националната икономика от сътресенията, предизвикани от кризата.

Ето защо би било добре, ако водещите компании увлекат повечето членове на представителните работодателски организации да използват своите дейности в сферата на КСО в инструмент за отлагане въвеждането на по-строги правила за бизнеса чрез съответни нормативни актове, което често пъти утежнява административната работа в компаниите. По този начин мениджърите не биха изместили фокуса в своята работа настрана от създаващите висока добавена стойност дейности, а именно качественото обслужване на клиентите, следването на модерни подходи при осъществяването на иновации, изповядване и прилагане в ежедневието на съвременни маркетингови концепции, придържане към етични и подходящи за персонала практики за управление на човешките ресурси.

Друга възможност пред компаниите с оглед ускоряване на собствения растеж, а и на икономиката като цяло, е да обръщат по-голямо внимание на полезността на потенциалните приноси на предприеманите дейности в сферата на КСО за обществото. Последното може да се постига и чрез обединяване на усилията на няколко компании, а и на цели работодателски организации.

Задължителен императив в днешната турбулентна среда е постигането на висока ефективност дори и в извършваните дейности в сферата на КСО, което може да се реализира чрез подчиняването им на модерните принципи за управление на проекти, иначе широко прилагани при извършването на основните дейности в индустриалните компании.

Установяването на "*здравословен*" баланс в отношенията с всички заинтересовани групи е задължително условие за постигане на устойчив растеж от страна на компаниите. И докато икономическата логика оправдава средния живот на малките фирми да бъде в рамките на няколко години, то подобен кратък жизнен цикъл е недопустим за големите компании – гръбнакът на всяка национална икономика в ролята им на лидери на субконтракторски вериги и мрежи. Ето защо пред мениджърите на големите компании стои тежката задача да ги управляват с пълното съзнание, че носят цялата отговорност за тяхното просъществуване, т.е. балансиране на интересите на клиенти, доставчици, мениджъри и служители, членове на борда на директорите, инвеститори и акционери, правителство и други регулатори, кредитори, неправителствени организации, профсъюзи, местна общност, медии и т.н. Този подход би повлиял положително бизнес етиката на големите компании при внедряването на нови продукти и услуги на пазарите. Разбира се, това изисква установяване на дисциплина в мислене и действие от страна на лидерите в организацията, която да придобие цивилизационен статут чрез създаване на фирмени документи като визия, мисия и/или кредо и стриктното спазване на постулираните в тях норми.

5. Заключение

В случай че мнозинството от бордовете на директорите във функциониращите у нас компании упорито продължават да не възприемат връхлитащите ги дълбоки проблеми (кризи) като "значими събития", подтикващи ги към преосмисляне и преподреждане на техните основни предположения, свързани с бизнеса и света изобщо, то голяма част от местните компании ще продължава да съществува в сянката на посредствеността, а навлизането на всеки един водещ конкурент от развитите икономики ще се посреща като "смъртна заплаха", на чиято поява не е сигурно, че ще се реагира единствено с общоприети пазарни прийоми. Изходите от подобни сблъсъци могат да бъдат в две посоки:

- Оттегляне на големи чуждестранни инвеститори, които считат, че проникването и задържането на нашия пазар не заслужава полагането на усилия и

поемането на допълнителни рискове, т.е. страната постепенно се превръща в недоразвита “индустриална провинция”, притежаваща своя метрополия – гр. София;

- “Големите международни акули” разбиват или придобиват местните конкуренти. След приключването на сделката придобиващата страна свива или затваря производствената си дейност у нас, което ще задълбочи емиграцията от страната.

Ето защо местната икономика остро се нуждае от мениджъри, чиито компании бързо привеждат стратегия в действие, управляват процесите интелигентно и ефективно, максимизират приноса и ангажираността на служителите и създават условия за промяна без отрицателни страни. Именно те са двигателят, който може да освободи страната от неблагоприятните ефекти на световната финансова и икономическа криза. Но всичко започва в умовете на взимащите решения хора и придобива първоначален цивилизационен статут чрез създаването на фирмени документи като: визия, мисия и/или кредо, които намират своята конкретизация по-нататък в процеса на стратегическото управление на организацията.

Литература

1. www.europa.eu/eurostat, посетен на 04.07.2011г.;

2. Илиев Й. И колектив, “Антикризисно управление на индустриалните фирми”, Авангард Прима, София, 2011г.

3. Савов С. И колектив, “Икономикс”, Тракия-М, София 1998г.;

4. Denison D., “A model of corporate culture”, 2010, www.danieldenison.com;

5. Harrison, R., How to describe your organization’s character, Harvard business review, May-June, 1972.

6. Handy, C.B. (1985) *Understanding Organizations*, 3rd Edn, Harmondsworth, Penguin Books.

7. Колев, Бл., Икономическа култура, С., УИ „Стопанство”, 2002.

8. Колев, Бл., Ракаджийска Т., «Към нови културални нагласи на бизнес субектите у нас», сп. Икономически алтернативи, бр.3, 2009г., стр. 11÷31.

9. Hofstede, G., 1980, "Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values", Beverly Hills, CA, Sage Publications.

10. Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. London: McGraw-Hill.

11. Hofstede, G. (1991). *Dimensions of culture*. http://www.geerthofstede.nl/culture.aspx

12. Минков, М. Защо сме различни? Междукултурни различия в семейството, обществото и бизнеса. „Класика и стил", С., 2002.

13. Давидков, Ц., Култура на организациите в България, УИ “Св.Климент Охридски”, София, 2005г.

14. Генов Ю. 2004г., «Защо толкова малко успяваме», изд. «Класика и стил», София.

15. Иванов, П., Б. Дуранкев, М. Маринов, Х. Катранджиев и М. Стоянова, “Фирмената култура в България”, Алтернативи, приложение, София, 2001г.;

16. Николов К., “Най-печелившите компании – новата реалност”, вестник “Капитал”, Икономедия груп, 25.06.2010, www.capital.bg/klasacii/, посетен на 15 март 2011;

17. ***, вестник “Bonnier Pari”, брой 234 (5045), 8.12.2010, стр. 17-30;

18. Drucker P., “*Management. Tasks, Responsibilities, Practices*”, TRUMAN TALLEY BOOKS / E.P. DUTTON / New York, 1980;

19. ***, “United Nations guidelines for consumer protection”, as expanded in 1999, Department of Economic and Social Affairs, UNITED NATIONS, New York, 2003;

20. ***, “Новото законодателство за защита на потребителите”, Министерство на икономиката и енергетиката, дирекция “защита на потребителите”, София 2006г.;

21. Dimitrov, K., “Corporate social responsibility activities of business organizations in Bulgaria”, Scientific Annals of the "Alexandru Ioan Cuza", Univesity of Iasi – “Economic Sciences Section”, Rumania, Issue LVII, 2010, pp145-161, ISSN:0379-7864;

22. Schein E., *Organizational culture and leadership*, JOSSEY – BASS, 2004.